

工作复盘：从经历到经验

课程背景：

复盘是围棋中的一个术语，原意是下完棋后重新把对弈的过程摆一遍，以不断检验和校正目标，分析得失，找原因，提高认识，总结规律。复盘法是联想文化的重要组成部分，一件事情完成以后无论成功与否都要重新进行梳理，总结经验和教训，培养员工的行动后的反思意识。

本课程理清复盘概念与原理，并结合教练技术、给出可落地应用的复盘工具，帮助企业在常见的三种业务场景（项目总结、团队配合、工作行为改善）中有效进行复盘、并总结经验。

课程目标：

1. 理解复盘的概念与原理
2. 理解需要复盘的三个场景：项目总结、团队配合、工作行为改善
3. 运用复盘工具、在三个业务场景中，进行有效复盘。

课程时间：

2天

课程大纲：

导语：从美军的故事，看懂为什么要复盘

第一部分：认识复盘

1. 什么是复盘
2. 向经验学习的价值：学习的721法则与经验学习圈
3. 联想的复盘模型给我们的启发
4. 从航空失事看复盘的重要性

第二部分：复盘教练技能

1. 复盘，需要一个团队教练
2. 什么是教练
3. 教练的三大角色与四大信念
4. 创建“分享”场域：物理空间与知觉空间
5. 问出“有力”的问题：回顾-反思-重构

第三部分 项目复盘：复盘画布

应用场景：项目阶段性总结或整体总结。项目团队成员对项目进行回顾总结和反思，在团队成员自我意识到发生了什么，为什么会发生，以及如何维持优点、改进缺点，并寻找规律指引未来的行动。

1. 项目复盘的意义：在过往项目中找到行动规律
1. 项目复盘流程：回顾目标-评估策略-反思过程-总结规律
2. 项目复盘中的 12 个关键提问
3. CSS 团队行为反思
4. 情景演练：对已经完成或正在进行中的项目进行复盘

第四部分 团队协作复盘：4F 回顾法

应用场景：通过事实、感受、认知、选择 四个层次反思，让全体学员以有序的思维流程、共同反思团队协作中的问题，达成共识。

1. 固有的思维模式是什么样子的
5. 为什么要用 4F 来思考
6. 4F 事件回顾的步骤：事实-感受-认知-行动
7. 4F 回顾法中的关键提问设计
8. 情景演练：运用 4F 回顾法对共同经历进行复盘

第五部分 个人行为复盘：鱼缸会议

应用场景：就具体的个人工作行为进行反馈，帮助员工了解自己的能力和长处和劣势，形成绩效改善的行动计划，提升个人效能、增进同事间的理解和协作。

1. 自我认知与他人认知的偏差
9. 鱼缸会议：诚恳倾听他人反馈、自己决定是否改善
10. 鱼缸会议的应用场景与规则
11. 鱼缸会议的五大流程：导入-入缸-反馈-承诺-关闭
12. 积极性反馈与发展性发聵
13. 情景演练：运用鱼纲会议对某员工的工作行为进行反馈

第六部分：总结与分享